Partie I

Utiliser le storytelling pour communiquer plus efficacement

1
Débuter dans le storytelling

Être ou ne pas être… storyable

Raconter des histoires est facile. C'est à la portée de tout le monde. Techniquement oui, mais culturellement ?

Des décennies de rationalité à tous crins ont érigé la communication fondée sur des faits comme un mode d'emploi monolithique. Il s'est cristallisé dans des outils utilisés de manière uniforme, tels que le PowerPoint : inefficace, au point que les Anglo-Saxons parlent de « *death by PowerPoint* » (mort par administration de PowerPoint).

Plus souvent encore, c'est la culture de l'entreprise qui peut faire qu'elle n'est pas forcément prête pour le storytelling, qu'elle n'est pas storyable donc. L'entreprise se prive alors d'une technique capable de rendre palpable la plus abstraite des valeurs (la qualité, l'esprit client…).

Quelques questions pour s'assurer de la storyabilité de son entreprise :

- Que ce soit dans des réunions ou dans le cadre de discussions plus informelles, l'entreprise permet-elle aux expériences négatives, aux échecs de s'exprimer, ou n'y a-t-il de place que pour les *success stories* ?

© Groupe Eyrolles

- La curiosité fait-elle partie de la culture d'entreprise, ou l'exécution des ordres et le contrôle de leur exécution sont-ils la norme ? À noter : les certifications éventuelles de l'entreprise ne sont pas une excuse valable.
- La culture managériale inclut-elle l'apprentissage de leçons tirées d'expériences vécues par des subordonnés ou des partenaires (fournisseurs, clients…) ?
- Si des histoires sont racontées dans l'entreprise, cet usage est-il conscient ou inconscient ?
- Les managers de l'entreprise sont-ils capables de raconter des histoires dont ils ne sont pas forcément le centre d'intérêt ?

Une entreprise qui ne serait pas storyable n'est pas perdue pour autant pour la « science » du storytelling.

Les moyens de développer le storytelling dans l'entreprise :

- introduire progressivement le storytelling dans ses allocutions. Commencer par ce qui est le plus facile, c'est-à-dire utiliser une histoire en introduction et une autre histoire en conclusion, pour rendre concret le message et orienter l'auditoire vers l'action ;
- alterner histoires et éléments factuels dans une allocution. Les faits vont apporter des éléments de preuve, les histoires vont présenter les messages de manière vivante, illustrée, concrète et appeler à l'action.

Efficace, le storytelling ?

Storytelling, storytelling… Oui, mais est-il vraiment plus efficace que les autres techniques de communication ? C'est plutôt l'inefficacité de ces autres techniques qui impose l'exploration d'autres solutions.

© Groupe Eyrolles

Cela dit, des études ont été réalisées, principalement dans le secteur du marketing, mais elles ont également une résonance pour la communication managériale.

Une étude Edelman Berland et Adobe (2012) établit que, pour plus de 70 % des personnes interrogées, une publicité devrait raconter une histoire unique de par son originalité et son sens, et ne pas se contenter de « vouloir vendre ». Et selon une étude IPA DataMINE publiée en 2008, les campagnes publicitaires émotionnelles ont un score d'impact beaucoup plus fort que les campagnes fondées sur les atouts d'un produit. Mieux encore : elles sont plus impactantes en période de crise qu'en période faste.

Quand, d'après une étude Edenred-Ipsos, 71 % des jeunes cadres se disent émotionnellement déconnectés d'avec leur travail, ces résultats prennent tout leur sens : c'est un besoin d'émotion qui émerge.

Confirmation avec cette étude de Harvard : des chercheurs en neurosciences ont proposé des récompenses financières si les « testés » parlaient d'autres personnes plutôt que d'eux-mêmes, sans grand succès. Les personnes ont choisi d'abandonner de 17 à 25 % de leurs gains pour pouvoir parler d'elles, révéler des détails de leur vie personnelle !

Le tout premier travail de storytelling : définir le message de son histoire

Avant de chercher à raconter une histoire, même la meilleure, il faut définir le message qu'elle doit véhiculer. C'est la *storyline*, la ligne directrice narrative. Elle doit tenir en une phrase. Au cinéma, on appelle cela le pitch du film. Ce n'est pas un slogan ou un titre, c'est bien davantage un résumé de l'intrigue.

© Groupe Eyrolles

La formule de la *storyline* : l'enjeu (le domaine concerné) + le problème rencontré (dans une histoire, il y a toujours un problème à résoudre) + la solution proposée (un problème appelant une solution) + les effets de la solution + l'appel à l'action (le but ultime de l'histoire et de son message est de faire agir)

Pour trouver plus facilement sa *storyline*, se fixer des contraintes est un bon moyen, notamment celle de s'astreindre à décliner la formule de la *storyline* en 6 mots. L'écrivain Ernest Hemingway a un jour écrit ce qu'il a jugé être sa meilleure histoire : « *À vendre chaussures bébé jamais portées*[1]. » Tous les ingrédients d'une histoire sont là.

Par exemple, si le message consiste à présenter ses atouts en tant que manager :

- Plutôt classique : « Composer la musique, mais garder son propre rythme. »
- Ou très imagé : « Le poisson glisse dans les griffes de l'ours. »
- Ou encore : « A levé l'ancre, a navigué, est maintenant de retour à la maison. »
- Et même : « Être le méchant, faire avancer les choses. »

Toutes ces *storylines* sont réelles ; elles sont issues d'un travail avec des managers pour améliorer leur communication.

1. Attribué pour la première fois à Hemingway par Peter Miller, *Get Published!*, Shapolsky, 1991.

© Groupe Eyrolles

2
Construire son storytelling

Comment reconnaître une histoire ?

C'est assez simple : elle peut comporter jusqu'à 7 points, les 6 premiers étant impératifs, et le dernier optionnel (mais bien utile).

TITRE : NOM DU NARRATEUR INITIAL : NOM DES AUDITEURS :
1. SITUATION La scène située dans le temps et l'espace.
2. LIEU Lieu précis de l'action.

© Groupe Eyrolles

3. PERSONNAGES Liste, attributs et rôles dans l'histoire.
4. CHALLENGE Problème ou mission qui déclenche l'action.
5. ACTION Séquence d'événements avant, pendant et après le point de basculement de l'histoire. Et le point de basculement a été le moment où…
6. RÉSOLUTION Fin, incluant la leçon apprise ou le message.
7. IMAGES ET OBJETS Pour vous aider à vous souvenir ou raconter à nouveau l'histoire.

Le spécialiste australien du storytelling Shawn Callahan a, lui, imaginé un test en ligne pour apprendre à discerner des histoires : thestorytest.com.

Les 3 types de storytelling

Trois types de storytelling peuvent être utilisés : le storytelling raconté, le storytelling vécu et le storytelling intégré.

© Groupe Eyrolles

Le premier type de storytelling, raconté, est le grand classique des histoires, notamment publicitaires. Mais ce n'est pas ce genre d'histoire qui est le plus efficace, et donc le plus important. Pour rappel : c'est bien l'histoire que l'on se raconte qui compte le plus.

Le storytelling du deuxième type, le storytelling vécu, peut être illustré par Apple. Impossible de le trouver dans les publicités Apple : il n'y est pas. Il était raconté par Steve Jobs à chacune de ses apparitions, mais c'est parce qu'il était l'archétype de l'Apple-addict : il racontait ce qu'il ressentait, vivait dans sa relation avec la marque, et les fans d'Apple ressentaient, vivaient la même chose.

Le troisième type de storytelling est encore différent. Dans ce cas, le storytelling ne se trouve pas dans la formulation publicitaire d'une histoire, ni même dans le développement d'un univers narratif vécu : c'est le storytelling intégré. Quand l'histoire n'a plus besoin d'être racontée ni même d'être vécue consciemment, elle devient un mythe : c'est le storytelling intégré.

Un moteur : le conflit

Traditionnellement, dans la communication, on cherche à mettre en avant tout ce qu'une situation, un projet… a de positif. Tout est beau, tout est grand, et, bien entendu, ne pas y adhérer relève au mieux du mauvais esprit.

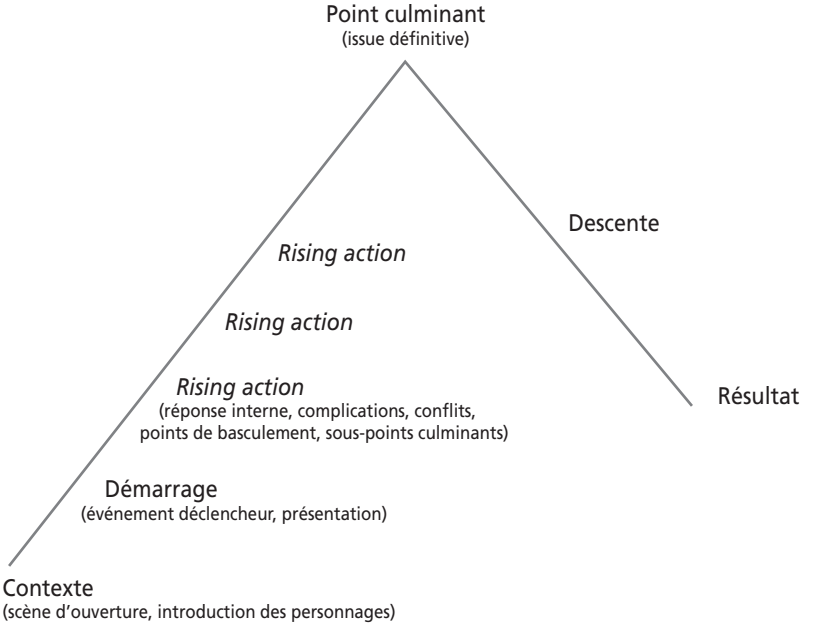
Ce n'est pas le cas du storytelling, qui se nourrit de conflits : d'oppositions entre du positif et du négatif, entre « ce qui est » et « ce qui pourrait être ». Une bonne histoire sera donc aussi une histoire qui saura gérer l'écart, naviguer entre ces deux extrêmes.

© Groupe Eyrolles

Le rythme des histoires

Pour être efficace, une histoire doit avoir une structure qui en fait réellement une histoire, et non une vague copie qui en aurait l'odeur, mais pas la saveur.

Pour être efficiente, elle doit, en plus d'une structure, tenir un rythme.



Les *rising actions* sont des complications de l'histoire allant *crescendo* jusqu'à un point culminant, point le plus haut de l'histoire en intensité émotionnelle, à partir duquel le sort de l'histoire (de ses personnages et de l'enjeu qu'ils ont à gérer) est réglé, et la descente vers la résolution de l'histoire s'amorce.

© Groupe Eyrolles